

TANKÓ Zoltán¹

A VÁLLALATI KULTÚRA VIZSGÁLATA AZ ERDÉLYI TÖMBMAGYARSÁG KÖRÉBEN

A piacok globalissá válásával párhuzamosan megélenkült az érdeklődés a különböző kultúrák megismerése és a különbségek vállalati keretek között is érezhető hatásainak vizsgálata iránt. Jelen tanulmány a székelyföldi vállalatok középvezetőinek körében végzett empirikus felmérés részeredményeinek leíró jellegű bemutatása, mely a vállalati kultúra kérdéseire összpontosít. A felmérés a GLOBE projekt eszközszeresének felhasználásával készült.

A technológiai és információtechnológiai robbanás a termékek életciklusának rövidüléséhez vezetett, és a piaci verseny fokozódását hozta maga után. A felgyorsult és folyamatosan változó környezet hatására, fokozódott a technológia, és az ezt fejlesztő és kiszolgáló emberi tényező szerepe is. A menedzsment területén is érezhetővé váló trend hatására a fejlett gazdaságokban az emberi erőforrás menedzsment kitüntetett, stratégiai funkcióvá lépett elő. Az információáramlás felgyorsulása hozzájárult a piacok globalissá válásához, ami világméretű vállalatok kialakulásához vezetett. Ezek a nemzetközi szinten tevékenkedő vállalatok különböző kulturális környezetben lokálisan működő leányvállalataiknál azzal a ténnyel szembesültek, hogy a helyi társadalmi kultúrába ágyazódott szervezeteik nem alkalmazhatják feltételek nélkül az anyacégnél korábban jól bevált menedzselési megoldásaikat. Ennek a felismerésnek megfelelően fokozódott a nemzetközi tudományos érdeklődés a nemzeti kultúra, az általa befolyásolt vezetési stílus és az ezt elősegítő vállalati kultúra megismerése iránt.

* A tanulmány készítője köszönettel tartozik Bakacsi Gyulának (BKÁE Szervezés és Vezetés Tanszék; a GLOBE projekt magyarországi koordinátora) a kutatás szakmai és anyagi támogatásáért, Bélyácz Ivánnak (PTE-KTK-PhD programvezető) a kutatási mobilitás finanszírozásáért, Karácsonyi Andrásnak (BKÁE Szervezés és Vezetés Tanszék) az adatok feldolgozása során nyújtott segítségért és Túros Endrének (KAM- Regionális és Antropológiai Kutatások Központja) a Székelyföldet érintő kérdések során nyújtott szakmai konzultációért.

Jelen tanulmány a romániai tömbmagyarság körében végzett empirikus felmérés részeredményeit mutatja be, mely felmérés a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt metodikáját alkalmazza. A GLOBE projekt 160 kutató által, több mint hatvan nemzetre kiterjesztett, több lépcsős, több metóduson alapuló, kultúráközi kutatási program, mely a társadalmi és szervezeti kultúra, illetve vezetési stílus kölcsönhatásait vizsgálja.

A GLOBE projekt elméleti alapját House – Wright – Aditya (1997) által megfogalmazott implicit leadership elmélet alkotja. Az integrált elmélet elemei az implicit leadership elmélet (Lord – Maher, 1991), a kultúra érték/hiedelem elmélet (Hofstede, 1980), az implicit motiváció elmélet (McClelland, 1985) és a szervezeti formák és hatékonyság összefüggéseit leíró strukturális kontingencia elmélet (Donaldson, 1993; Hickson – Hinings – McMillan – Schwitter, 1974).

A romániai helyzetet vizsgáló menedzsmentkutatók közül Kelemen – Lightfoot (2000), valamint Catana, A. – Catana, D. (1999) foglalkoztak a vállalati kultúrával. A magyar szakirodalom lényegesen korábban jegyzi, és egyben tágabban mutatja be a nemzeti kultúra, a vállalati kultúra és vezetési stílus kérdését. Varga (1986), Branyiczki (1989), Hofmeister – Bauer (1995) és Jarabka (2001) tanulmányai a Hofstede (1980, 1994) által meghatározott kultúramodell eszközrendszerén alapulnak. Primetz – Soós (2000) a Trompenaars – Hampden – Turner (1993, 1993) kultúramodell

kérdőíves eszközrendszerével végeztek empirikus kutatásokat. Bakacsi (1998a, 1998b, 1999), Bakacsi – Takács (1997, 1998) cikkei, pedig a GLOBE projekt (House et al, 1997, 1999; Hanges et al, 1998a, 1998b) által meghatározott eszközök felhasználásával vizsgálták a Magyarországra jellemző társadalmi és szervezeti kultúrát, valamint vezetési stílust.

A GLOBE projekt 62 nemzetre kiterjedő vizsgálata egyértelműen meghatározza a kelet-európai kulturális klaszter létezését, mely csoportképzés magyarázatát Bakacsi – Takács – Karácsonyi – Imrek (2002) az itt élő népek között létező komplex kölcsönhatás eredményének tekinti. A kelet-európai régiót magas bizonytalanságtűrés és erőteljes hatalmi kultúra jellemzi. A bizonytalanságtűrés értéke meglepő. Ez a gazdasági átmenet időszakának szervezeti és intézményi átszervezéseinek folyamataival magyarázható, és inkább bizonytalanságérzésként, mintsem a kultúrában mélyebben gyökerező bizonytalanság elfogadásaként értelmezhető.

Jelen kutatás a több évtizeden keresztül a magyarországi kultúrától elszigetelve – mégis relatív többségi közegben – élő nemzetrészt kulturális és magatartási jegyeinek feltárására irányul. A román társadalom kulturális környezetébe ágyazódott *romániai magyar társadalmat* (RMT meghatározását lásd részletesebben (Bíró, 1998) önálló közösségként vizsgáljuk. A GLOBE – Székelyföld eredményeit egy későbbi összehasonlító elemzésben összevetve a magyar mintával következtetéseket vonhatunk le, hogy milyen mértékben hat a többségi nemzet kulturális gyakorlata a kisebbségi nemzet társadalmi és szervezeti kultúrájára, valamint vezetési stílusára.

A GLOBE projekt elsődleges célcsoportját az élelmiszer, a bank és a telekommunikációs szektor vállalatainak középvezetői jelentik. Ez a korlátozás lehetővé teszi a nemzetközi összehasonlítások során az iparági hatások kiszűrését. A tanulmány a Székelyföld élelmiszeripari termelő vállalatainál végzett kérdőíves megkérdezés részeredménye. Jelen vizsgálat terepmunkája részeként a székelyföldi régióban található körülbelül harminc, legalább három strukturális szinttel rendelkező élelmiszeripari vállalat 2/3-ával – 19 céggel – direkt vagy közvetve vettem fel a kapcsolatot. 16 cégnél 93 kérdőívet osztottunk ki. Összesen 15 cégtől 54 kérdőív érkezett vissza, mely minta 51-re csökkent a három darab formailag nem megfelelően kitöltött kérdőív miatt. A minta számszerűen nagyon kicsi, ezért a társadalmi kultúrára vonatkozó eredmények a megkérdezett vezetők által észlelt társadalmi gyakorlat és az általuk kívánatosnak tartott normák megfogalmazásaként értékelhetőek. A vállalati kultúra

vizsgálatának eredményei lényegesen reprezentatívabban, mivel a válaszok a GLOBE projekt által vizsgált három szektor közül kiválasztott iparágban a célcsoportnak tekinthető középvezetők 30–35%-ának véleményét tükrözik.

Miért hiánypótló a jelen vizsgálat?

Egyrészt nem készült még ilyen jellegű tanulmány, mely a romániai tömbmagyarság vállalati kultúrája és vezetési stílusa kérdésével foglalkozott. Másrészt, mivel a gazdasági reformok során Romániában csupán a vállalatok strukturális, technológiai és pénzügyi racionalizálására fektettek hangsúlyt, a vezetői szerep újragondolása nem jelent meg technikai elvárásként (Kelemen, 1999).

Mihályi (2001) a multinacionális vállalatok szerepét hangsúlyozza a magyarországi gazdasági átmenetben, és veti össze a többi közép-kelet-európai ország gazdasági adataival. A magyar tapasztalat azt mutatja, hogy újra kell gondolni a multinacionális cégek szerepét a privatizációban, mivel csak a multinacionális vállalatok által birtokolt külpiacon teszik lehetővé a termelés exportját, és biztosítanak exportvezérelt növekedést. A külföldi működő tőke szerepe azért is kiemelkedő, mivel szerkezetváltást hozott, és így a termelőcégek azt képesek gyártani, amire valós szükség van a nyugati piacokon.

Menedzsment szempontból azonban szükséges kiemelni, hogy a multinacionális vállalatok nem csak termelési technológiát, tőkét és piaci értékesítési csatornákat hoztak, hanem hozzájárultak a munkakultúra megváltoztatásához is. Itt kiemelt szerepe van a különböző menedzsmenttechnikák bevezetésének, mert e technikák nemcsak az adott vállalat számára jelentenek hasznot, hanem a piaci verseny hatására és a munkaerő mozgása miatt a külföldi cégek által bevezetett megoldásokat a többi vállalat is lemásolja. A Romániában termelő tevékenységet folytató külföldi tulajdonú cégek szerény aránya egyrészt nem teszi lehetővé az itt termelt áruk külpiacon értékesítését, másrészt nem teremt kedvező feltételeket a nyugati munkakultúra terjedésének sem.

Összehasonlítva a direkt külföldi tőke beáramlását Romániába és Magyarországra 1989 és 1998 között azt mondhatjuk, hogy Magyarországra 1998-ig átlagosan ötször több tőke áramlott, mint Romániába. Egy lakosokra számítva, pedig több mint 11-szeres ez az arány. Ha a legkiemelkedőbbnek számító 1995-ös évet tekintjük, akkor 11-szeres az évi tőkebeáramlás, lakosokra bontva, pedig több mint 25-szörös ez az érték (lásd részletesebben Tankó, 2002). A külföldi tőke

szerény jelenléte Romániában, arra is utal, hogy a vállalatok tulajdonosi arányában kicsi a külföldi menedzsment része. Viszont csakis a legtöbb hatalmat jelentő csúcs felismerése és érdekeltsége képes ténylegesen mélyreható változásokat hozni a vállalatok életében. Azonban ez a szocializmus időszakától különböző szemléletet és ismereteket feltételez. A jelen helyzetet jól szemlélteti az egyik székelyföldi részvénytársaság vezérigazgatójával folytatott beszélgetés következő rövid részlete, mely tartalmában egyáltalán nem volt egyedi:

„... Hallottam vezetői stílusról, tudom mi a vállalat, és ismerem a kultúra fogalmát, de magyarázza meg nekem, mit jelent a vállalati kultúra...”
(2001 február)

A GLOBE projekt kutatói (House et al, 1999) a kultúra fogalmát a közösen osztott értékek, hiedelmek, indítékok, identitások, és a generációról generációra átadott, a közösség tagjai által megtapasztalt kiemel-

kedő történések értelmezéseként határozták meg. Ezek a pszichológiai jellemzők, és ez a meghatározás értelmezhető mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten.

A GLOBE kutatási keret lehetővé teszi, hogy közvetlen összehasonlításokat végezzünk a társadalmi és szervezeti kultúra elemei között, mivel ugyanazon kilenc dimenzió mentén méri a társadalmi és a szervezeti kultúrát. Az 1. táblázat bemutatja a felmérés során vizsgált kultúradimenziókat, a dimenziók meghatározását és a kérdőívekben az adott dimenzióra vonatkozó tipikus kérdések tartalmát.

Társadalmi kultúra a Székelyföldön

A székelyföldi társadalmi kultúra vizsgálatának eredményei (lásd részletesebben Tankó, 2002) azt mutatják, hogy a megkérdezett élelmiszeripari középvezetők alacsony bizonytalanságkerülést észlelnek,

1. táblázat

Kultúradimenziók

Dimenzió	Meghatározás	Jellemző kérdések
Bizonytalanság-kerülés:	Annak mértéke, hogy egy adott társadalom vagy szervezet tagjai mennyire igyekeznek a társadalmi/szervezeti normák, rituálék és bürokratikus szabályokra támaszkodva csökkenteni a jövő váratlan kimenetelű eseményeinek bizonytalanságát.	Az emberek erősen strukturált életet élnek, kevés váratlan esemény merül fel.
Hatalmi távolság:	Annak mértéke, hogy a társadalom vagy szervezet mennyire várja el és fogadja el azt, hogy a hatalom nem egyenlően megosztott.	A követőktől elvárják, hogy kérdés nélkül engedelmességeskedjenek vezetőjüknek.
Kollektívizmus I:	Visszatükrözi annak mértékét, hogy a társadalmi vagy szervezeti szokások mennyire bátorítják és díjaznak az erőforrások kollektív elosztását és a közösségi tevékenységet.	A vezetők bátorítják a csoport iránti lojalitást, még az egyéni érdekek rovására is.
Kollektívizmus II:	Annak mértéke, hogy az egyének mennyire fejezik ki büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozási érzésüket a szervezetükben vagy családjukban.	Az alkalmazottak erős lojalitást éreznek szervezetük iránt.
Férfiasság/nőiesség I: Nemi egyenlőség	Annak mértéke, hogy az adott társadalom/szervezet, mennyire kisebbsíti a nemi szerepek különbözőségét.	A fiúkat inkább serkentik továbbtanulásra, mint a lányokat.
Férfiasság/nőiesség II: Rámenőség	Annak mértéke, hogy egy adott társadalom vagy szervezet tagjai mennyire rámenősek, szembeszegülők és agresszívek személyközi kapcsolataikban.	Az emberek általában dominanciára törekcsenek.
Jövőorientáció:	Értéke kifejezi, annak fokát, hogy a szervezetek, illetve a társadalom tagjai mennyire kötelezik el magukat a jövőorientált magatartások iránt, mint például a jövőbe való befektetés és tervezés, valamint a késleltetett jutalom.	Az emberek inkább a jelennek, mint a jövőnek élnek.
Teljesítményorientáció:	Annak mértékét mutatja, hogy az adott társadalom mennyire buzdítja és jutalmazza a csoport tagjait a kiváló teljesítmény elérésére és a teljesítményjavításra. Ez a dimenzió azonos Hofstede és Bond (1998) konfucianista dinamizmus dimenziójával.	Arra serkentik a diákokat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket.
Humánorientáció:	Annak mértékére vonatkozik, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai, mennyire buzdítják és díjaznak a csoport tagjait, hogy legyenek jószívűek, segítőkészek, nagyvonalúak és gondoskodóak személyközi kapcsolataikban. Ez a dimenzió azonos Hofstede és Bond (1988) melegszívűség (kind heartedness) dimenziójával.	Az emberek általában nagyon toleránsak a hibákkal szemben.

House, R. et al, (1999) és House, R. – Javidan, M. – Hanges P. – Dorfman, P. (2002) felhasználásával.

ami a mélyreható gazdasági reformok által keltett bizonytalanságérzés és a kommunista rendszer idején kialakított túlélési technikák során kialakult bizonytalanságtűrés egymásra rétegződéseként értelmezhető. A bizonytalanság kerülésének társadalmi szinten vallott értéke azonban magas, vagyis a társadalom tagjai szívesen csökkentenék a váratlan eseményekből eredő kockázatot, társadalmi normák és szabályok felállításával.

A kérdőívek tanúsága szerint nagy hatalmi távolság jellemzi a régiót, a hatalmi pozícióban levő emberek gyakran növelik távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben, és a pozíciónak megvannak a maga privilégiumai. A kinyilvánított értékek szintjén azonban nagyon nagy igény fogalmazódik meg a hatalmi távolság csökkentésére.

Az intézményi kollektizmus jelenlegi társadalmi gyakorlatának értéke jellegzetesen individualista társadalomra utal, ugyanakkor erőteljes igény fogalmazódik meg a közösségi értékek felértékelődése iránt. Az individualista magatartások jelenléte a gazdasági változások közepette viszont nem egyedi. Ez az egész kelet-európai régió egyik jellemzője (Bakacsi et al, 2002), ami a korábbi rendszer intézményi kereteinek lebontásával és ennek nem elégséges és nagyon lassú visszaépülésével magyarázható. A Székelyföldről távlatból alkotott kép egy markáns, összetartó közösséget mutat. Ez a csoportbüszkeség és az összetartozás kinyilatkoztatásának a szintjén igaz. Ez az érték, noha közepesnek tekinthető, más nemzetekkel való összehasonlításban relatíve magas. A jövőbeli helyzetre ennek növelése további igényként jelentkezik.

Nemzetközi összehasonlításban a nemi szerepek társadalmi szintű differenciáltsága a Székelyföldön az egyik legalacsonyabb. Talán meglepő ez ott, ahol arra vártunk, hogy erőteljesen megkülönböztethetők legyenek a női és férfi szerepek. Azonban a szocialista rendszerben a nők széles tömegei számára vált lehetővé a munkába állás és számos férfi szerepkör átvállalása. A kétkeresős családmodell terjedésével párhuzamosan, erősödött a férfiak körében az amúgy női tulajdonságoknak elfogadott gondoskodó magatartás. Ugyanakkor a nemi szerepek társadalmi polarizáltságának csökkentésére további igény fogalmazódik meg.

A rámenősség/agresszivitás dimenzió értéke alacsony, vagyis a válaszadók szerint kiemelkedően agresszív és rámenős a székelyföldi társadalom. Ugyanakkor elvárásként fogalmazódik meg az agresszív, ellenséges és domináns megnyilvánulások csökkentése. Hasonlóan a magyarországi mintánál tapasztaltakhoz (Bakacsi – Takács, 1998) a megkérdezettek továbbra is kíváncsiaknak tartják a rámenősséget és a hátrózottságot.

A kérdőívek feldolgozása során kapott eredmények azt mutatják, hogy a székelyföldi társadalomra nagyon alacsony teljesítményorientáció jellemző. Ennek megváltoztatása erőteljes igényként jelentkezik, a beidegződött magatartások megváltoztatása ellen ható tehetlenségi erők hatására azonban a változás nehezen tud kibontakozni. A jövőorientációra a tervezés hiánya és a rövid távú szemlélet a jellemző. Ennek megváltoztatására is erőteljes belső motiváció fogalmazódik meg.

A humánorientáció észlelt értéke nagyon alacsony, ami arra utal, hogy a válaszadók szerint a vizsgált társadalomban, a személyközi kapcsolatokban kis szerepet tulajdonítanak az igazságosságnak, az önzetlenségnek, a kedvességnek és a gondoskodásnak. A vizsgálatból megállapítható, hogy erőteljes igény jelentkezik a nagyobb tolerancia és a gondoskodó-jószívű magatartások iránt.

A székelyföldi gazdálkodó szervezetek kultúrája

A kutatásban résztvevők (N=51) átlagos életkora 39,7 év, a nők aránya 36% (ami megegyezik a kérdőívben jelzett vezető pozícióban levő nők arányával). A megkérdezettek 88%-a jelezte, hogy van valamilyen vallási kötődése. A vezetőknek átlag 17 éves munkatapasztalatuk van, 9 éve dolgoznak jelenlegi munkáltatójuknál és átlagosan 9 év leforgása alatt kerülnek vezető beosztásba. A válaszokból kitűnik, hogy korábban csupán 22%-uk dolgozott multinacionális cégnél, és jelenleg csak 16%-uk használja az angol vagy a német nyelvet mindennapi munkája során. A végzettségre a megkérdezettek 12%-a nem válaszolt, a megkérdezettek 67 százaléka 4–6 éves formális képzésen vett részt, 10%-uk 1–3 éves képzésben részesült, míg a megkérdezettek 12%-a nem vett részt semmilyen, a középiskolát követő formális képzésen. Továbbá fontos kiemelni azt is, hogy a válaszadók 78%-a nem vett részt semmilyen, a nyugati menedzsment-módszerek ismeretét oktató formális képzésen. A felmérés szervezetekre vonatkozó eredményeit a 2. táblázat mutatja.

A szervezeti szintű hatalmi távolság index (4,20) lényegesen alacsonyabb, mint a társadalmi szinten érzékelt hatalmi távolság. Itt is változtatási igény fogalmazódik meg, és elvárt a szervezeti hierarchikus szintek közötti hatalmi távolság további csökkentése (3,55). Ennek egy lehetséges módja a piramis laposítása. A kevesebb hierarchikus szint nagyobb felelősséget is jelent az alsóbb szintű vezetők számára. A laposabb hatalmi struktúrával rendelkező szervezetek kialakítása azonban egyrészt a középvezetői réteg fel-

A felmérés szervezetre vonatkozó eredményei

	N	Minimum	Maximum	Átlag
Teljesítményorientáció – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	4,75	7,00	6,22
Teljesítményorientáció – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	1,33	6,00	4,34
Jövőorientáció – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	3,25	7,00	5,52
Jövőorientáció – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	1,33	7,00	4,54
Nemi szerepek differenciáltsága – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	2,75	7,00	4,64
Nemi szerepek differenciáltsága – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	1,00	5,00	3,12
Agresszivitás/rámenősség – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	2,67	7,00	4,63
Agresszivitás/rámenősség – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	2,00	6,50	4,03
Humánorientáció – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	3,50	6,75	4,69
Humánorientáció – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	1,75	6,25	4,07
Individualizmus/kollektívizmus – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	3,60	6,80	5,33
Individualizmus/kollektívizmus – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	1,00	7,00	4,15
Hatalmi távolság – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	1,80	5,40	3,55
Hatalmi távolság – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	1,67	6,67	4,20
Lojalitás/büszkeség – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	4,00	7,00	5,49
Lojalitás/büszkeség – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	2,17	6,33	4,37
Bizonytalanságkerülés – kívánatos helyzetre – szervezeti szinten	51	3,00	6,67	5,32
Bizonytalanságkerülés – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	51	2,33	6,50	4,70

datainak átalakulásával és számának csökkenésével jár, ami erőteljes belső ellenállásba ütközhet, másrészt magasabb kompetenciákat vár el az alsóbb szintű vezetők részéről.

A szervezeti szintű bizonytalanságkerülés index (4,70) lényegesen magasabb értéket mutat, mint a társadalmi szintű változó. Ez arra utal, hogy a szervezeti keretek között a szabályok és az eljárások strukturálják a környezet bizonytalanságát, és a mélyreható gazdasági reformok által keltett bizonytalanság csak csökkentett mértékben fejti ki hatását. A jelenlegi helyzet közepes értékének azonban további növekedését várják el az alkalmazottak (5,32). A bizonytalanság csökkentése vezetői oldalról úgy érhető el, ha tisztázódnak a feladat- és felelősségi körök, a pontosság gyakorlat-ja, a határidők betartása pedig természetessé válik.

A középvezetők erőteljes kívánsága a hatalmi távolság csökkentése és a bizonytalanságkerülés növelése. Ennek feltétele azonban az is, hogy a munkavállalói oldal kívánságaihoz elég érettség is társuljon. A nagy hatalmi távolság a problémák elrejtésének az eszköze is. A szervezeti szintű hatalmi távolság csökkentésének egyik módja az, hogy a szintek és a funkcionális egységek közötti kommunikáció kétirányúvá váljon, a folyamatos visszacsatoláson keresztül ütközzenek a problémák, és így felszínre kerüljenek a valós kiváltó okok.

A kollektívizmus dimenzió szervezeti gyakorlata (Kollektívizmus I.= 4,15) azt mutatja, hogy az adott mintán a székelyföldi vállalatok közepesen kollekti-

2. táblázat vista értékeket vallanak. Ugyanakkor erőteljes igény fogalmazódik meg a közösségi magatartások szerepének felértékelődésére (K I.=5,33). Szervezeti szinten igény mutatkozik a csoportos munkavégzésre, és elvárt a csoportos díjazási rendszerek alkalmazása. Az alkalmazottak úgy értékelik ezt, hogy így nagyobb felelősséget tudnának vállalni, a felajánlott együttműködésért cserébe pedig az őket érintő kérdésekben a vezetőktől növekvő mértékű bevonást várnak el.

A lojalitás/büszkeség jelenlegi gyakorlata közepesen magas értékű

(4,37) és kívánalom ennek további növelése (5,49). Ez az eredmény úgy is értelmezhető, hogy az alkalmazottak az eddiginél büszkébbek szeretnének lenni arra a szervezetre, amelyhez tartoznak. Ezt érdemes megfontolni a vállalatok vezetőinek a helyi társadalmon belül pozitív képet építve az adott vállalatról. A tudatos vállalati imázsépítés jelenleg csak kevés vállalat sajátja a Székelyföldön.

A nőies/férfias értékek (3,12) a nemi szerepek megkülönböztetésében azt mutatják, hogy a nők a karrierépítésben nem rendelkeznek egyenlő esélyekkel a férfiakkal szemben. A 19 felkeresett cégből csupán két esetben volt nő a vállalat elsőszámú vezetője. Ez 9,5%-ot jelent, amit összevetve a középvezetői szint 36%-os női arányával relatíve alacsony érték.

A 3. táblázat a kérdőív demográfiai részének feldolgozásából származik. Ezek szerint a nők és férfiak munkakezdése hasonló életkorra tehető, ami megfelel a társadalmi szinten érezhető egyenlő esély helyzetének. Társadalmi szinten a nemi szerepek differenciáltsága az egyik legalacsonyabb (4,12) (Tankó, 2002). Ezzel szemben teljesen ellentétes képet kapunk, ha összevetjük a nők munkához való jogát és előrehaladási lehetőségét. Míg a férfiak átlag 8 év alatt kerülnek vezető pozícióba, addig a nőknek átlag 11,2 évet, azaz 40%-kal többet kell várniuk az első előléptetésre. Adott mintán belül átlagolva az is megfigyelhető, hogy míg a nők jelenlegi munkahelyükön váltak vezetővé, addig a férfiak a jelenlegi helyre való átigazolás előtt is rendelkeztek vezetői tapasztalattal. Az elvárt és kinyilatkozott

3. táblázat

Nemi szerepek

	Nők	Férfiak	Összes
Minta N	18	32	51
Életkor	40, 70	38, 90	39, 70
Munkatapasztalat összesen	18, 40	16, 30	17, 30
Jelenlegi munkahelynél	9, 70	7, 90	9, 10
Vezetői tapasztalat	7, 20	8, 30	7, 80
Munkakezdés életkora	22, 30	22, 60	22, 40
Vezetővé léptetés ideje	11, 20	8, 00	9, 30

értékek szintjén (4,64) megfogalmazódik a nemi szerepek szervezeten belüli polarizációjának csökkentése. Ez az igény nem csak székelyföldi jellegzetesség, hanem nemzetközi érvényű. Bajdo – Dickson (2001) kultúráközi elemzése rámutat arra, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol a női vezetők aránya relatív magasabb, mint a társadalomra jellemző mérték, ott a szervezet tagjai által kinyilvánított értékek magasabb humánorientációra és a nemi szerepek egyenlőségére utalnak. Ezeknél a szervezeteknél a szervezeti gyakorlatra ugyancsak magasabb humánorientáció, nemi egyenlőség és teljesítményorientáció volt jellemző, és ez alacsonyabb hatalmi távolság értékkel társult.

A rámenősség/agresszivitás közepes értéke nem változik lényegesen a jelenlegi (4,03) és a kívánatos (4,63) helyzetre. Az egyes kérdőívekre adott válaszok alapján az aktivitás erősségének enyhe relatív növekedése mellett, az értelmezésének átcsoportosítása fogalmazódik meg. Az igény az, hogy csökkenjen az agresszivitás és dominancia, és ezzel együtt nőjön a rámenősség. Berne (1984) fogalomrendszerével kifejezve kíváncsi vagyok, hogy a szülő dominanciára törekvését és a gyermekben lakozó agresszivitást felváltsa a felnőtt magabiztos és érett rámenőssége.

A jövőorientáció közepesen magas értéke (4,54) azt mutatja, hogy a vállalatok előre terveznek, a labilis gazdasági környezet bizonytalanságának csökkentése érdekében. Ezek szerint vállalati keretek között az elmúlt politikai/gazdasági rendszerben olyannyira lejáratott terv fogalma sokkal elfogadottabb. A jövőorientáció egy másik jellemzője a vállalatok által a K+F tevékenységekhez rendelt eszközök részaránya. Nem meglepő egy periférikus régióban, hogy a kutatás és fejlesztés nem jellemző szervezeti gyakorlat. Ugyanakkor normatív szinten az előretervezés fokozásának igénye explicit megfogalmazódik (5,52). Érdekes lenne megvizsgálni, hogy a vállalatok marketingtevékenységében milyen arányban van jelen a passzív reklám, és milyen részarányt képez a piackutatás.

A humánorientáció vállalati szinten észlelt értéke közepesen alacsony (4,07). A munkatársak közötti

személyközi kapcsolatokban igény fogalmazódik meg az alapvető emberi értékek, az igazságosság, az önzetlenség, a kedvesség és a gondoskodás iránt (4,68). Az ide kapcsolódó lokálpatriotizmussal kapcsolatos tapasztalat, hogy szervezeti keretek között is létezik egy negatív diszkrimináció a nem helyben születettekkel szemben. Ez nem csak a székelyföldi-nem székelyföldi magyar viszonyra értendő, hanem mikrorégiós szinten is jelentkezik, és a gyakran rivalizáló székek szülöttei egymást is megkülönböztetik, különböző kizárási technikákat alkalmazva. A munkahelyi felvételik egyik első kérdése – nem érzelmeiktől mentesen – a születés helyére vonatkozik. A jelen gondolatok írását megelőző napon mesélte döbbenet egy meghirdetett állásra egyedül jelentkező személy a következő (öt perc alatt lezajlott) interjút:

A személyzetis kezében a szakmai önéletrajzzal.

1. Kérdés: – Hol született? – 1. Válasz: – A férje hol dolgozik? – 2. Válasz: – Az édesanyja hol dolgozik? – 3. Válasz: – És az édesapja? – 4. Válasz: – Rendben, megbeszélem a főmérnökkel, és értesítem döntésünkről. (2001 november)

A teljesítményorientáció indexe valamivel magasabb értéket mutat (4,34), mint társadalmi szinten, azonban ez más országokkal való összehasonlításban alacsonynak tekinthető. Itt is erőteljes elvárás (6,22) a kiválóság elismerése és a teljesítményalapú díjazási rendszerek léte. A teljesítményorientáció az egyéni értékek szintjén magas. Ennek a kívánságnak szervezeti keretek között való ki nem elégítése egy lehetséges magyarázata lehet a társadalmi téren jelentkező magas agresszivitásnak. McClelland (1985) alapján a teljesítményorientáció és a kapcsolatorientáció egyéni szinten nem egymást kizáró tényezők, azonban szervezeti keretek között, ameddig az új munkaerő alkalmazásakor a „puszi páké barátom” előnyben részesül a tudással és képességgel szemben, addig nem várható a teljesítményorientáció kívánt mértékű erősödése.

A fenti adatok (a jelenlegi helyzetre) alátámasztják Kelemen (1999) és Catana – Catana – Finlay (1999) azon megállapítását, hogy a romániai gazdasági változásban nem tulajdonítanak elegendő fontosságot a lágyabb menedzselési módszereknek, és csupán a pénzügyi és technológiai változásra fektetnek hangsúlyt. Ugyanekkor erőteljes igény fogalmazódik meg ennek megváltoztatására. Optimista vezetői megközelítésből kiindulva a kívánatos helyzetre vonatkozó adatok azt mutatják, hogy a felmért szervezetek alkalmazottai gyakorlatilag *kiolvasztott állapotban* (Lewin, 1975) találhatók, csupán a felső vezetés felismerése és a valós változtatási szándék szükséges, hogy az alkalmazottak mentális energiáit a kívánt szervezeti célok

irányába lehessen terelni. Ez a nem annyira optimista, inkább szakmai megközelítés arra is felhívja a figyelmet, hogy erőteljes korlátokba ütközik a kívánt helyzet elérése.

A nyugati menedzsmentmódszerekben kételkedők megvizsgálhatják, hogy az egyes technikák milyen mértékben alkalmazhatóak szervezetenként. Azonban a hatalmi távolság csökkentésének igénye, a szabályozottság növelésének elvárása, a kollektivisták értékek hiányolása, illetve a teljesítmény- és jövőorientáció növelésének kívánalma arra utal, hogy alkalmazotti oldalról megfogalmazódik a nyugati módszerek iránti igény. A külföldi működő tőke szerény aránya, azonban arra világít rá, hogy hiányoznak azok a példaeértékű piacvezető vállalatok, amelyekhez viszonyított összehasonlítás igényt kelthetne a felelős vezetőkben ezek menedzselési megoldásainak átvételére.

Összegzés

A székelyföldi kultúra jelen helyzetét három tényező határozza meg: a századok óta továbbélő, generációról-generációra átadott nemzeti kulturális értékek, a múlt diktatórikus rendszerének időszakából fennmaradt hatások továbbélése és a jelen mélyreható gazdasági és szociális változásainak hatása.

A vizsgálatba bevont középvezetők véleménye alapján, társadalmi szinten alacsony teljesítményorientáció, jövőorientáció, intézményi individualizmus, alacsony bizonytalanságkerülés, alacsony humánorientáció és a nemi szerepek mérsékelt megkülönböztetése a jellemző, ami agresszivitással, nagy hatalmi távolsággal, valamint magas csoportbüszkeséggel társul.

A válaszadók szerint társadalmi szinten elvárt a jövőorientáció, a teljesítményorientáció és a humánorientáció, a strukturáltság és az intézményi kollektivizmus érzésének növelése. Mindez a társadalmi szinten értelmezett hatalmi távolság erőteljes csökkentése, a csoportbüszkeség és a nemi szerepek kiegyensúlyozásának enyhe növelése mellett menjen végbe.

A megkérdezett vezetők szerint, szervezeti keretek között elvárás a szervezeti struktúrák laposítása és a vezetők közvetlenebbé válása. A bizonytalanságkerülés igénye, a pontosság, a határidők betartása, a feladatok és felelősség tisztázása irányába mutató jelek. A minőségbiztosítási és az integrált vállalatirányítási rendszerek térhódítása nagymértékben tudná növelni a székelyföldi szervezetek szabályozottságát. A megkérdezett vezetők válaszai azt mutatják, hogy a teljesítményorientáció a legerőteljesebben jelentkező szervezeti elvárás. Ennek ismeretében javasolt a teljesítményalapú ösztönzési rendszerek súlyának növelése. Ezzel

párhuzamosan jelentkezik a kollektív értékek erősítésének az igénye is, ami szervezeti keretek között a csoportmunka és a szervezet tagjai érettségének függvényében a felhatalmazott munkacsoportok terjedését vetíti elő. Ez utóbbi és a teljesítményorientáció fokozásának elvárása a komplex egyéni-csoportos-szervezeti ösztönzési formák alkalmazásának szükségszerűségét emeli ki.

A szervezet iránt érzett büszkeség egyrészt a szervezet belső klímájának vonzóbbá tételével érhető el, másrészt egy előre tervezett vállalati imázsépítéssel. A nemi szerepek szervezeti differenciáltságának csökkentése ugyancsak erőteljesen jelentkezik, és elvárt az agresszív magatartások csökkentése is. Akkor is, ha a K+F tevékenység fokozása jelenleg elképzelhetetlen, legalább az elérhető legjobb technológiák bevezetésével a jövőorientáció igénye részben teljesíthető.

Jelen tanulmány a székelyföldi társadalmi és szervezeti kultúrát leíró jelleggel mutatta be. A vezetési stílus egy további elemzés része lehet. Mivel még nem létezik olyan összehasonlító jellegű elemzés, mely az anyaországi és a határon túli magyar közösségek vezetői stílusát és szervezeti kultúráját hasonlíttja össze, ezért további keresési irány lehet egy magyar-magyar összehasonlító elemzés elkészítése. Egy ilyen jellegű anyaország-határon túli magyar kisebbség-határon túli többség összehasonlítás várhatóan számos szakmai felismeréshez fog vezetni.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsonyi A. – Imrek, V. (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition, *The Journal of World Business*, (37) p. 69-80.
- Bakacsi, Gy. (2000): Kihívások az ezredfordulón, In: *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*, KJK, Budapest
- Bakacsi, Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. in: *The Management and Organisation of Firm in the Global Context* (edited by: Makó, Cs.-Warhurst, C.). Published by the Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences. (ISBN 963 5515 0946), p. 111-118.
- Bakacsi Gy. (1998a): Relationship between two kinds of measures of cultural dimensions: the complementary and pendulum effects. 14th EGOS Colloquium, Maastricht
- Bakacsi Gy. (1998b): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban, *Konferenciakötet: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak*, vol 3. Budapest, p.2162-2172.
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997): Organizational and Societal Changes in the Transition Period in Hungary, 13 rd EGOS Colloquium, Budapest

- Bajdo, L.M. – Dickson M. W. (2001): Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles*, Vol. (45) September, No 5/6, p. 399-414.
- Berne, E. (1964): *Games people play: the psychology of human relationships*. Grove Press, New York
- Bíró A. Zoltán (1998): Stratégiák vagy kényszerpályák? Tanulmányok a romániai magyar társadalomról. KAM – Pro-Print, Csíkszereda
- Branyiczki, I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. *Közgazdasági Szemle*, 1.sz.
- Catana, D. – Catana A. – Finlay, J. L. (1999): Managerial Resistance to Change: Romania's Quest for a Market Economy, *Journal for Eastern European Management Studies*, Vol.3, No2.
- Catana, A. – Catana, D. (1999): Romanian Cultural Background and its Relevance for Cross-Cultural Management, in: *JEEMS*, Vol. 3, No 3, p. 252-258.
- Donaldson, L. (1993): *Anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge
- Hampden Turner, C – Trompenaars, F. (1993): *The Seven Cultures of Capitalism*, Currency Doubleday, New York
- Hanges – P. House, R. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. Dickson, M. W., et al. (Bakacsi Gy.) (1999): The development and validation of scales to measure societal and organizational culture. *Journal of Applied Psychology*, (8), p. 503-520.
- Hanges, P. J., House, R. J. (1998): The relationship between societal cultures and organizational practices and values. Invited presentation to the conference of the Society for Organizational Behavior, Washington D.C.
- Hanges, P. J., House, R. J., Dickson, M. W., Dorfman, P. W., et al. (Bakacsi, Gy.) (*The GLOBE Project*). (1998): Development and validation of scales measuring organizational culture, societal culture, and preferences for leader behaviors and attributes. Working paper, University of Maryland
- Hickson, D. J. – Hinings, C. R. – McMillan, J. – Schwitter (1974): The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison. *Sociology* 8, p. 59-80.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, Beverly Hills
- Hofstede, G. – Bond (1988): The Confucius connection. From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, p. 4-21.
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Harper Collins Business, London
- House, R. – Javidan, M. – Hanges P. – Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *The Journal of World Business*, (37), p. 3-10.
- House, R. J. – Wright, N. S. – Aditya, R. N. (1997): *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership In: New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. The New Lexington Press, San Francisco
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P.W. – Javidan, M. – Dickson, M. – Gupta, V. et al. (Bakacsi, Gy.) (1999): Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE. In: Mobley, W. (Ed.), *Advances in global leadership*, (Lead article, Vol. 1), JAI Press, p. 171-233.
- Hofmeister, Á. – Bauer, A. (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképén. *Vezetéstudomány*, 6. sz.
- Jarjabka Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- Kelemen, M. (1999): The Myth of Restructuring, 'Competent' Managers and the Transition to a Market Economy: a Romanian Tale, *British Journal of Management*, Vol 10, p. 99-208.
- Kelemen, M. – Lightfoot, G. (2000): Organisational and Individual Identities in Transition: The Case of the Romanian Small and Medium Sized Enterprises, *Journal of Southern Europe and the Balkans*, Vol.1, No. 2.
- Lewin, K. (1975): *A mezőelmélet a társadalomtudományokban*. Gondolat Kiadó, Budapest
- Lord, R. G. – Maher, K. J. (1991): *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Unwin Hyman, Boston
- McClelland, D. C. (1985): *Human motivation*. Scott, Foresman, Glenview, IL
- Mihályi, P. (2001): Foreign direct investment in Hungary – The post-communist privatisation story re-considered, *Acta Oeconomica*, Vol 51(1) p. 107-129.
- Primecz H. – Soós Á. (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 6. sz.
- Tankó, Z. (2001): Székelyföld: Nemzeti kultúra vagy gazdasági környezet? Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani PhD program, kézirat.
- Tankó, Z. (2002): Székelyföldi vállalatok gazdasági és kulturális környezete, *Marketing és Menedzsment*, 39. évf. 5-6. sz.
- Trompenaars, F – Hampden-Turner, C (1993): *Riding the Waves of Culture*, Nicolas Brealey Publishing, London
- Varga, K. (1986): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest